

Journée Relier : Réflexions autour de l'alignement stratégique

Présentation des enseignements de l'étude EY sur le pilotage des établissements d'enseignement supérieur et de recherche

Vendredi 27 mars 2015



Building a better
working world



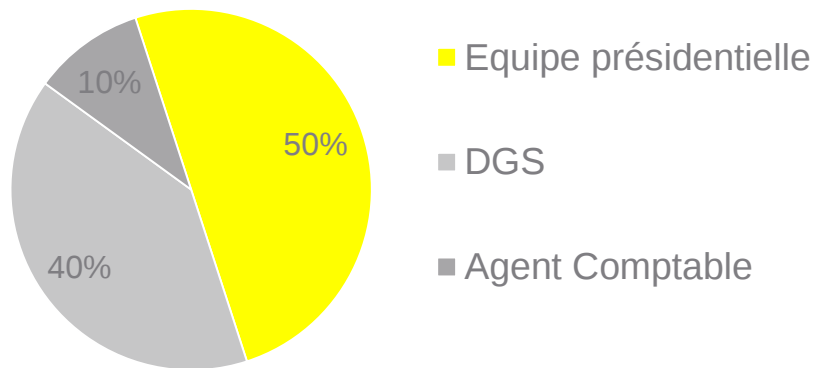
SOMMAIRE

- 1 Méthodologie de l'étude et profils des répondants
- 2 Enseignements de l'étude
- 3 Contacts

Méthodologie de l'étude et profil des répondants

- ▶ L'étude a été réalisée au cours du premier semestre 2014.
- ▶ Le questionnaire de l'étude comportait 80 questions.
- ▶ Le questionnaire a été envoyé aux présidents et directions des établissements passés aux RCE.
- ▶ L'étude a reçu 23 réponses d'établissements.

Profil des répondants :



Une étude nationale, deux volets :

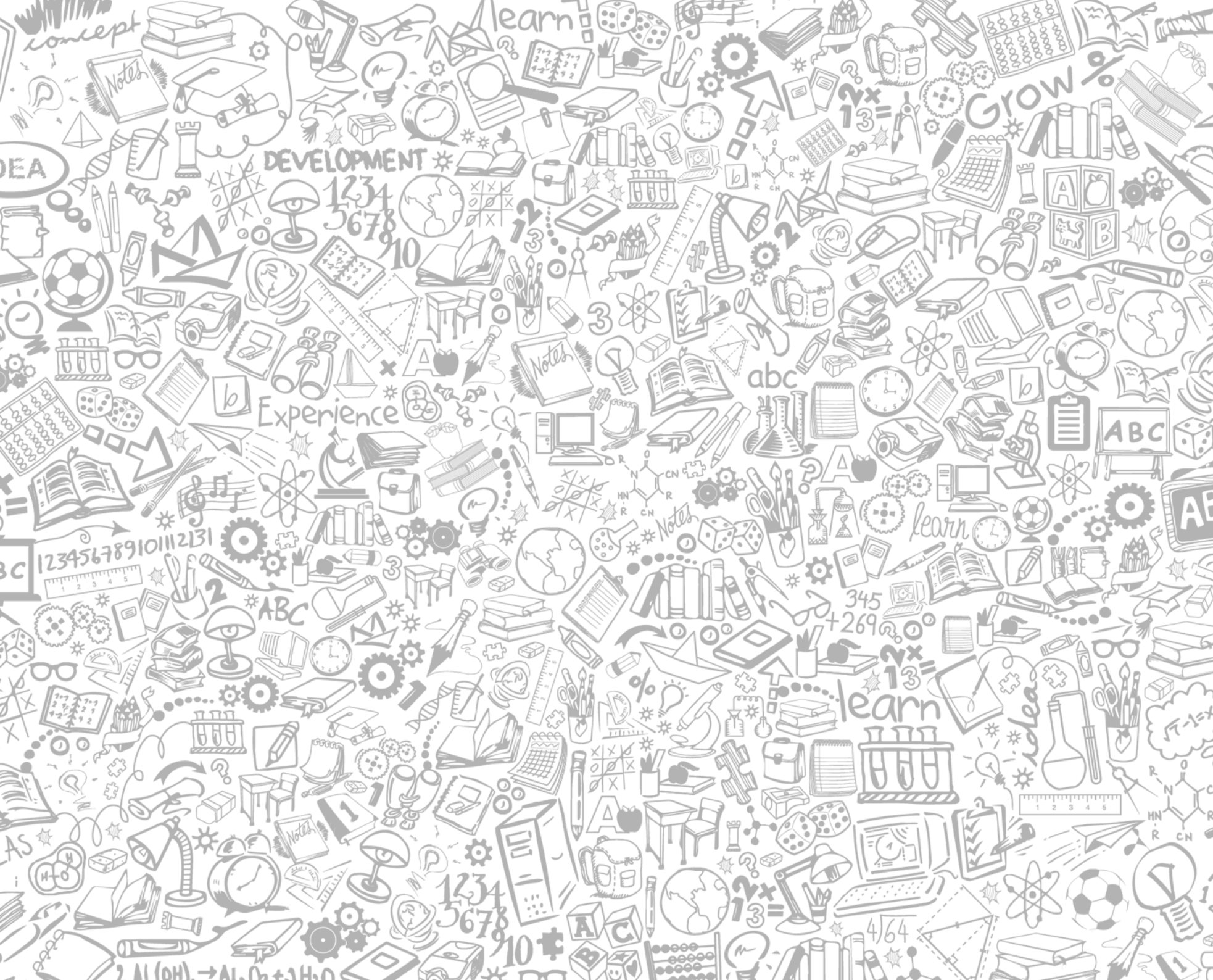
❖ Un volet quantitatif :

- ❖ Les répondants sont principalement des présidents d'établissements d'enseignement supérieur, des équipes présidentielles et des DGS.

❖ Une diversité des répondants :

- Par leur effectifs,
- Par leur budget,
- Par les disciplines enseignées,
- Par leur situation géographique,
- Par leur date d'accès aux RCE.

- ❖ Un volet qualitatif permettant de bénéficier des retours d'expérience d'établissements et de tirer les enseignements des différentes pratiques en la matière.



Principaux enseignements de l'étude

- ▶ Le pilotage, une préoccupation ancienne...
- ▶ le décret n°62-1587 du 29 décembre 1962 portant règlement général sur la comptabilité publique et son article 51 relatif à la comptabilité analytique,
- ▶ la loi du 26 janvier 1984, puis son élargissement en 1989, qui a inauguré la contractualisation dans les relations entre l'État et les établissements d'enseignement supérieur,
- ▶ le décret n°94-39 du 14 janvier 1994 relatif au budget des établissements d'enseignement supérieur et à leur régime financier, et en particulier son article 45 qui précise la nécessité de comptabilité analytique,
- ▶ la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) n°2001-692 du 1er août 2001.

Mais c'est l'accès aux responsabilités et compétences élargies (RCE) dans le cadre de la loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU), qui a renforcé cette exigence. Ainsi le décret n°2008-618 relatif au budget et au régime financier des établissements bénéficiant des RCE précise que « l'établissement se dote d'instruments d'analyse rétrospective et prévisionnelle et d'outils de restitution et de valorisation de l'information financière ».

Le décret n° 2014-604 du 6 juin 2014 relatif au budget et au régime financier des établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche a réaffirmé ces orientations.

Enfin la nouvelle gestion budgétaire et comptable (GBCP), avec le décret du 7 novembre 2012, constitue une obligation forte au renforcement de la qualité des données de gestion et à la constitution d'un système de pilotage performant.

Principaux enseignements de l'étude

► ... mais une préoccupation croissante des établissements (1/2)

Pour conduire les politiques d'enseignement supérieur et de recherche qui mobilisent des acteurs internes nombreux (composantes, laboratoires, services communs et centraux, partenaires), la fonction de pilotage apparaît essentielle aux gouvernances des établissements : une information fiable, actualisée et sécurisée est nécessaire pour atteindre des objectifs fixés.

Les évolutions consécutives au passage aux RCE ont été plus significatives sur les fonctions « support » que sur les fonctions de « soutien », avec une prépondérance des problématiques RH.

La fonction de pilotage a évolué rapidement dans les domaines des ressources humaines, de la finance, de l'immobilier et des systèmes d'information.

- Une prépondérance des enjeux de pilotage des fonctions de « soutien » qui ont néanmoins moins bénéficié des évolutions récentes...
- que les fonctions « support » qui ont été renforcées avec l'autonomie des établissements (RH, Finance, SI, Immobilier).
- Les enjeux sont perçus pour l'avenir comme encore significatifs dans les domaines suivants : la formation et la recherche, mais aussi la finance (modernisation financière) et l'immobilier.

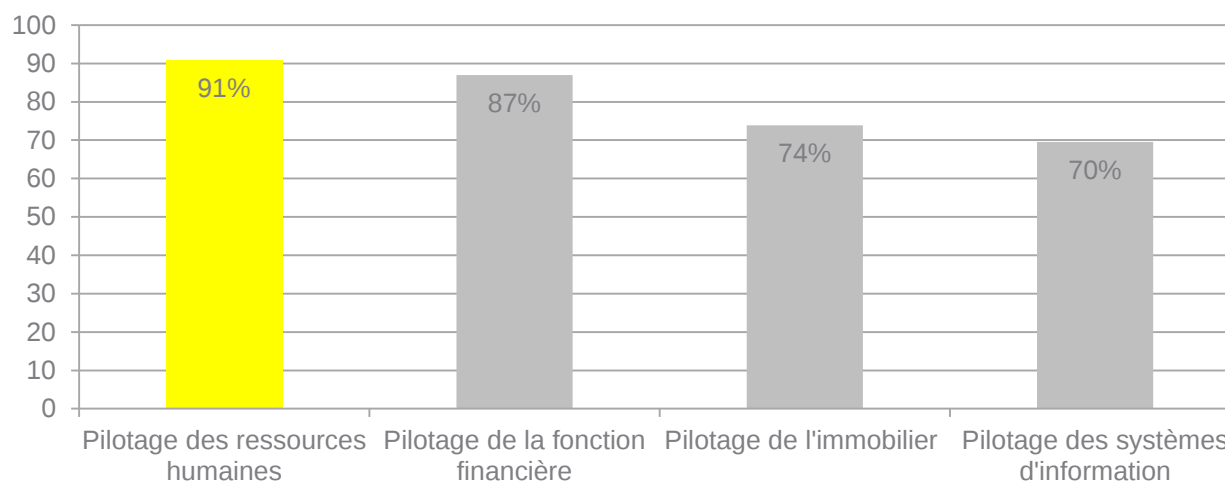
Principaux enseignements de l'étude

► ... mais une préoccupation croissante des établissements (2/2)

L'impact des RCE s'est ainsi avéré plus significatif sur les fonctions « support » que sur les fonctions de « soutien », avec une nette prépondérance des problématiques de ressources humaines :

Top 4 des dispositifs de pilotage ayant évolué avec l'autonomie

Pourcentage des établissements qualifiant l'évolution de ces dispositifs de "significative" voir "très significative"



Principaux enseignements de l'étude

► Une structuration de la fonction de pilotage accrue avec l'autonomie (1/3)

Le niveau d'institutionnalisation de la fonction d'aide au pilotage est variable :

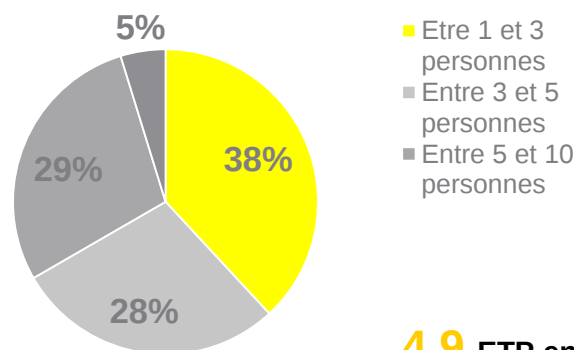
- dans la quasi-totalité des universités interrogées, la structure de pilotage est directement rattachée à une direction ou un service central,
- mais dans seulement 35% des établissements interrogés, un vice-président est en charge de la fonction de pilotage.

Les principales attributions de la structure d'appui au pilotage sont : le processus de contractualisation, les analyses, les enquêtes et études transversales, le suivi de gestion et tableaux de bord.

Si la moyenne des effectifs constituant les structures d'appui au pilotage sont d'environ de 5 équivalent temps plein (ETP), il est possible de répartir en trois groupes les établissements :

- un tiers des établissements environ avec un effectif de 1 à 3 ETP,
- un tiers des établissements avec un effectif de 3 à 5 ETP,
- et enfin un dernier tiers d'établissement au-delà de 5 ETP.

Effectif de la structure d'appui au



4,9 ETP en moyenne avec des effectifs de 1 à 12 ETP

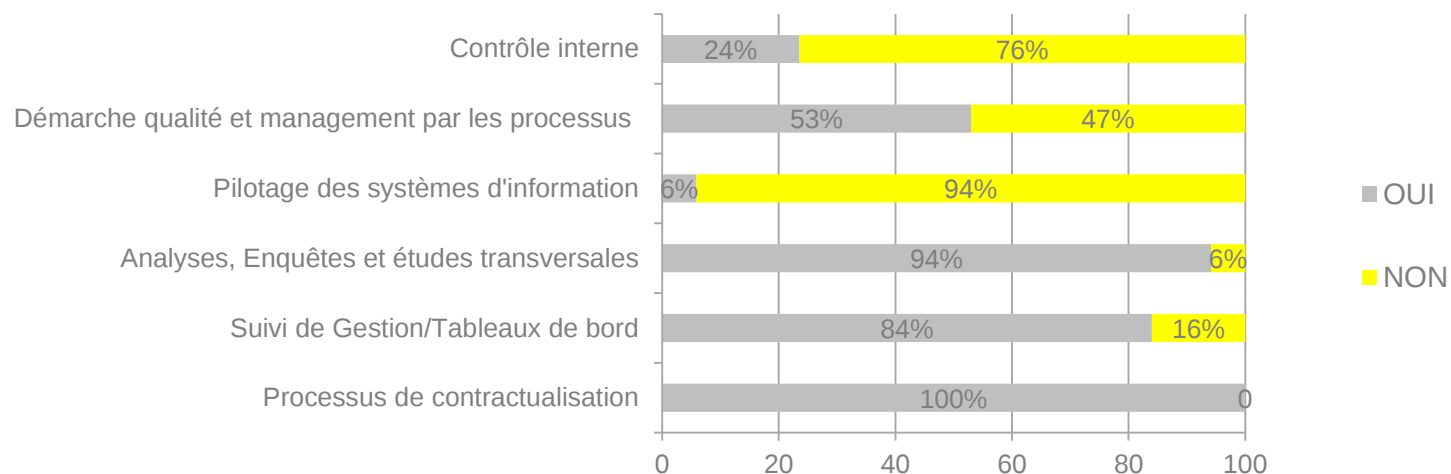
Principaux enseignements de l'étude

► Une structuration de la fonction de pilotage accrue avec l'autonomie (2/3)

Les principales attributions de la structure d'appui de la fonction de pilotage sont :

- le processus de contractualisation,
- les analyses,
- les enquêtes et études transversales,
- le suivi de gestion,
- les tableaux de bord.

Les attributions de la structure d'appui au pilotage :



Principaux enseignements de l'étude

► Une structuration de la fonction de pilotage accrue avec l'autonomie (3/3)

La plupart des établissements (95%) n'ont pas recours à un référentiel national de la fonction de pilotage.

Toutefois 58% déclarent avoir bénéficié d'appuis méthodologiques.

Ce constat montre une évolution des modalités de suivi des établissements, par exemple depuis le rapport du Sénat de 2013.

- Des organisations qui ont intégré les problématiques de pilotage...
 - ... en accompagnant le développement du pilotage par des outils, des ressources humaines et des structures adéquates,
- ... mais avec une inscription encore relativement faible dans les gouvernances des établissements.

Principaux enseignements de l'étude

- ▶ La fonction d'aide au pilotage : des besoins et des attentes pour de meilleurs outils ainsi qu'une professionnalisation des pratiques.

Un apparent paradoxe dans les réponses relatives aux outils et attentes :

Les établissements semblent bien dotés en outils.

Néanmoins, lorsque celles-ci sont interrogées sur leur niveau de satisfaction en matière de systèmes d'information et d'outils, près de 70% d'entre elles déclarent ne pas disposer des systèmes d'informations nécessaires au pilotage.

De plus, pour ces établissements, les outils sont insuffisants et inadaptés.

- Des outils existants, parfois nombreux, mais néanmoins perçus comme insuffisants,
- Une volonté affirmée de poursuivre le développement des fonctions en place ou à mettre en place,
- Une attente d'accompagnements et de référentiels nationaux.

Principaux enseignements de l'étude



6 établissements se distinguent par la forte évolution de leurs dispositifs suite à l'acquisition des RCE et déclarent être plutôt satisfaits de leurs compétences, indicateurs et outils en matière de pilotage.

Nous avons relevé plusieurs facteurs communs à ces établissements qui ont un impact plus ou moins direct sur leur maturité et leur pilotage de la performance, et en particulier :



Institutionnalisation de la fonction pilotage :

Un facteur identifié : la moitié des établissements du palmarès déclarent avoir un vice-président en charge à la fonction de pilotage, contre 30% des autres établissements. Ces établissements ont mis inscrit la fonction dans une direction ou une délégation, plutôt que dans un service ou une cellule. L'implication de la gouvernance s'avère donc déterminante dans la maturité de la fonction de pilotage et dans le développement des RCE.



Outils de gestion et systèmes d'information :

Alors que certaines universités semblent limitées en matière d'outils et de systèmes d'informations, les 6 établissements figurant dans le « top » du palmarès s'inscrivent dans une démarche de « système d'information global ». Ainsi, 50% utilisent BO, et 50% citent à la fois des outils de requête et leurs systèmes de gestion / finance. Toutefois la moitié du « top 6 » estime que ces outils restent limités au regard de leurs attentes en matière de pilotage. Les outils, tels que les tableaux de bord, sont en place.



Expérience de l'autonomie :

Les 6 établissements du palmarès figurent dans les premiers passages aux RCE. Un passage plus ou moins anticipé aux RCE semble donc avoir un impact positif sur la maturité de la fonction pilotage et de ses dispositifs, ainsi que le temps dont ont bénéficié ces établissements depuis leur passage aux RCE.

Principaux enseignements de l'étude

- ▶ Une accélération de la prise en compte des enjeux de pilotage dans le cadre des logiques de rapprochement à l'œuvre de l'enseignement supérieur

Les mouvements de recomposition du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche se sont accompagnés d'un renforcement du pilotage.

Cette recomposition s'explique principalement par l'émergence des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) avec la loi de programme n° 2006-450 du 18 avril 2006 pour la recherche, jusqu'à des fusions d'universités qui se sont réalisées entre 2009 et 2014.

La loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche conforte cette évolution, en instaurant des communautés d'universités et d'établissements (COMUE) et des logiques de site.

- 84% des répondants ont mis en œuvre par le passé une démarche de rapprochement, de fusion ou bien encore de mutualisation de moyens avec une autre structure.
- 70% des établissements déclarent ainsi avoir mis en place un pilotage spécifique dans le cadre de rapprochement.
- Ce développement de la fonction de pilotage est illustré au travers des indicateurs de pilotage ayant été créés suite à une mutualisation : 60% des établissements disposent de tels indicateurs.

Principaux enseignements de l'étude

► Zoom sur... la formation

Une priorité, mais un faible impact des RCE sur la période récente.

Les établissements indiquent être satisfaits des modalités en place pour le pilotage de leur offre de formation. Ainsi ils parviennent à réaliser le suivi de leurs dispositifs d'accueil, d'orientation, de réorientation et d'accompagnement des étudiants.

Pourtant cette satisfaction exprimée doit être nuancée : à titre d'illustration, plus de la moitié des répondants (52%) déclarent que leurs outils ne leur permettent pas de suivre l'évaluation permanente des enseignements par les étudiants.

Plus généralement, les répondants indiquent que le pilotage de la formation

a peu bénéficié de l'accès aux RCE pour la plupart des répondants.

L'autonomie des universités n'a pas eu de véritable impact sur les dispositifs de formation, comme les autres dispositifs de soutien, pourtant prioritaires.

Ils n'en demeurent pas moins prioritaires pour les répondants, qui voient dans le pilotage de la formation, élément clé du pilotage de la performance, une priorité pour l'avenir.

Principaux enseignements de l'étude

► Zoom sur... la recherche

Une priorité moins forte que la formation, mais un même constat de faible impact des RCE sur la période récente.

Au même titre que l'offre de formation, le pilotage de la recherche constitue une préoccupation majeure des établissements. Néanmoins cette préoccupation s'avère moins forte que l'attention portée au pilotage de l'offre pédagogique.

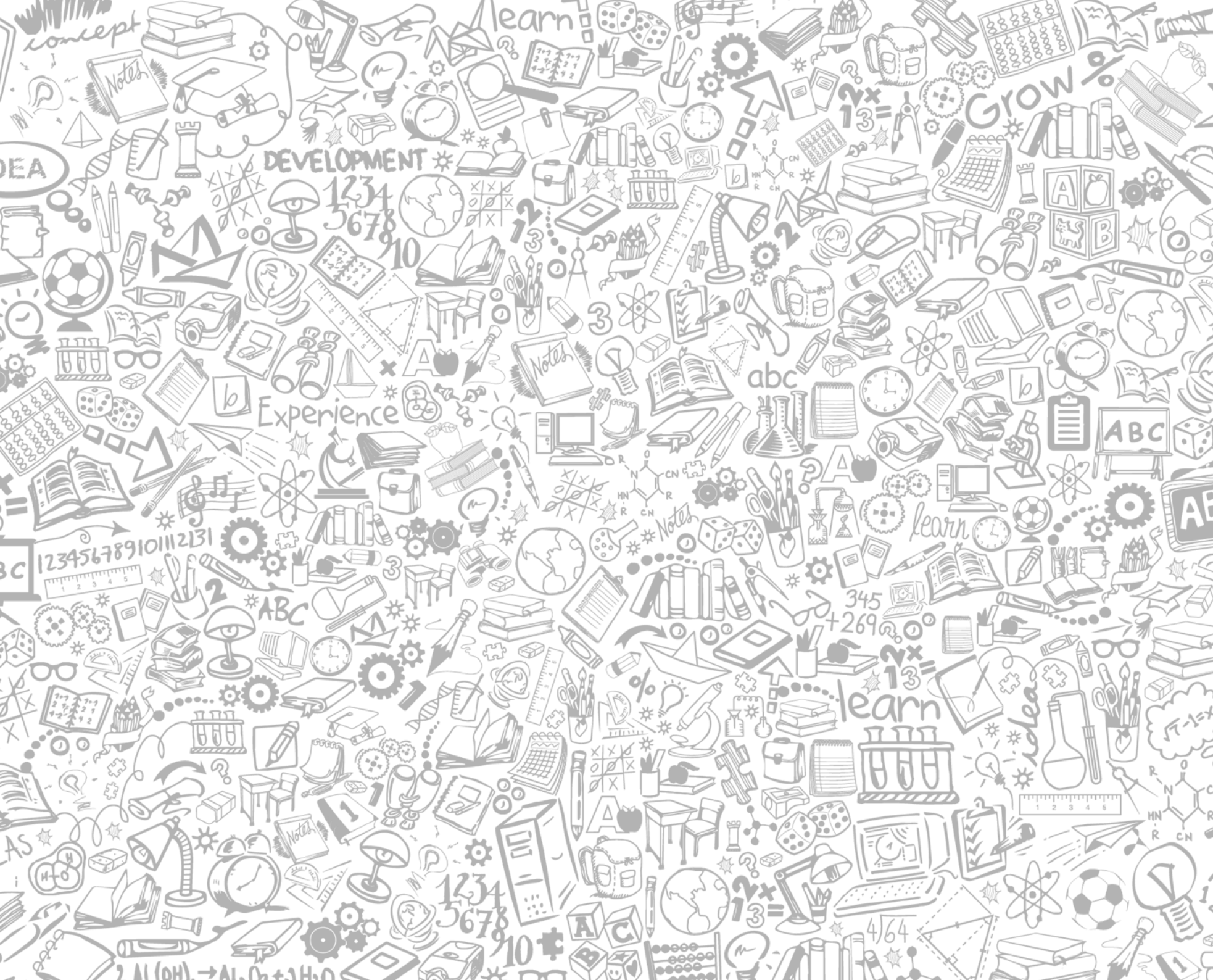
Multi-dimensionnel, ce pilotage est complexe compte tenu des relations avec les partenaires publics et privés, des relations avec les bailleurs de fonds ou bien encore du programme des investissements d'avenir.

Si les enjeux sont forts, plus de 60% des établissements

déclarent ne pas disposer des outils de pilotage de leur stratégie de recherche.

Les relations avec les partenaires, en particulier les organismes de recherche, semblent insuffisamment outillées. Ainsi, pour 50% des répondants, les outils en place ne permettent ni de suivre les moyens matériels ni les moyens humains de ces partenariats.

De plus, 47% des établissements déclarent ne pas réaliser de pilotage de leurs relations avec les organismes de recherche.



Principaux enseignements de l'étude

- ▶ Avec l'autonomie, les stratégies d'établissement sont pilotées par l'équipe présidentielle, portées par une administration professionnalisée

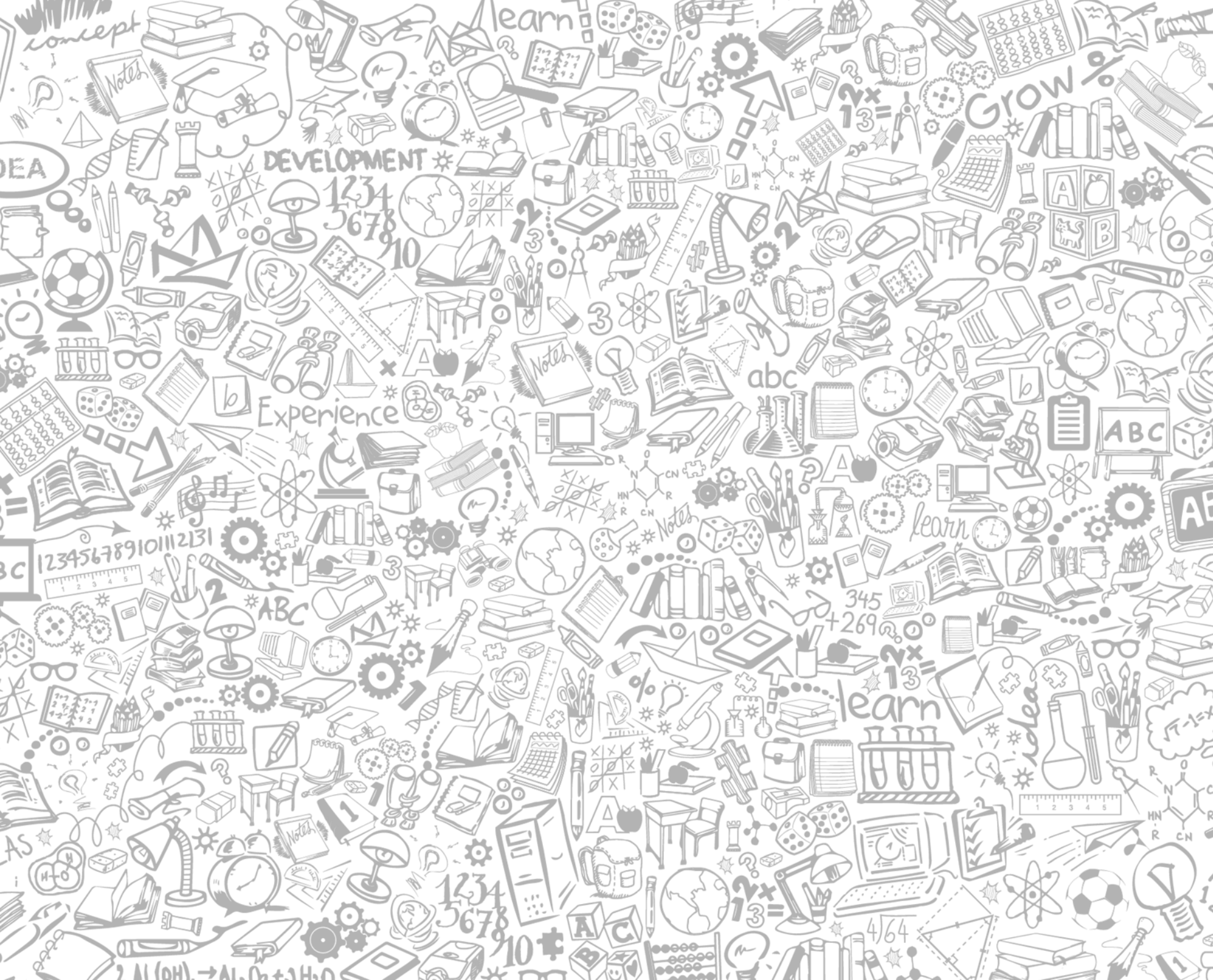
Les répondants soulignent que les dispositifs de pilotage à faire évoluer sont prioritairement la formation et la recherche ; mais les établissements soulignent qu'ils souhaitent encore faire évoluer des fonctions ayant déjà évolué avec les RCE : la finance et l'immobilier.

Les modes de management sont clés pour la réussite de ces évolutions.

Des démarches en cours sont affichées comme prioritaires : démarche qualité, modernisation des organisations, renforcement de l'attractivité des fonctions dans une logique de compétence, etc.

Les démarches de rapprochement ou de fusion ont favorisé des dispositifs de pilotage innovants.

- Une rénovation forte des fonctions financières, RH et SI relevée par les établissements.
- Mais des axes prioritaires :
 - poursuivre la modernisation des fonctions supports,
 - et parvenir à une réelle évaluation du modèle économique et de la performance.
- Des bonnes pratiques et des leviers d'action.
- Mais un objectif, non atteint, mais exprimé : le pilotage de la performance.



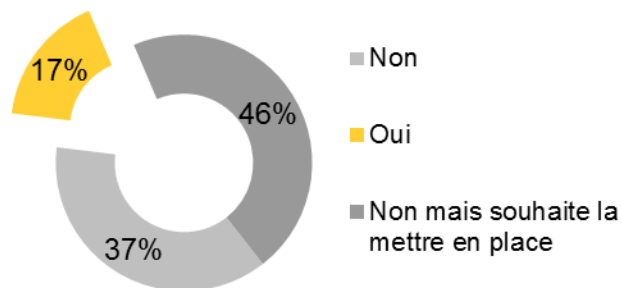
Principaux enseignements de l'étude : quelques illustrations complémentaires

Audit interne et contrôle interne

17% des établissements interrogés disposent d'une fonction d'audit interne. Une fonction dont souhaitent se doter plus de **45%** des établissements qui n'en disposent pas encore.

Toutefois, une grande majorité d'entre eux (**83%**) ne se sont pas fixés cet objectif à court terme (indiquant mettre en œuvre une fonction d'audit interne en 2016 et au-delà).

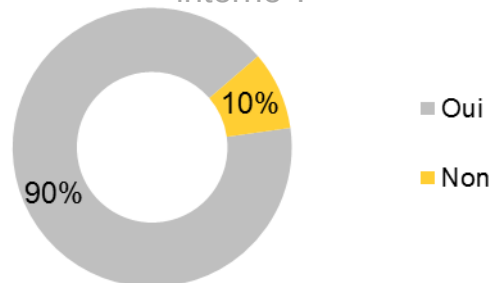
Disposez-vous d'une fonction d'audit interne ?



Le contrôle interne apparaît en revanche une priorité immédiate. Ainsi

90% des établissements déclarent avoir déployé des actions pour renforcer le contrôle interne. Les établissements qui n'ont pas renforcé sur la période récente leur contrôle interne envisagent de le faire en 2015.

Avez-vous mis en œuvre des actions pour renforcer le contrôle interne ?



Principaux enseignements de l'étude : quelques illustrations complémentaires

96% des établissements interrogés ont une fonction de contrôle de gestion. Les autres envisagent de s'en doter très rapidement et en ont fait une priorité pour l'année en cours.

65% des universités disposent d'une fonction de démarche qualité.

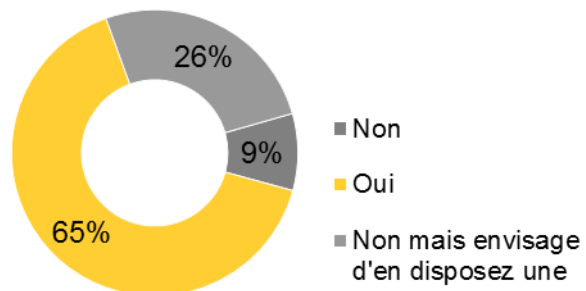
La démarche qualité est, avec la loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, le nouveau cadre de référence.

La loi dans son article 20 précise ainsi que l'offre de formation des universités fait désormais l'objet, non plus d'une habilitation des diplômes, mais d'une accréditation des établissements.

Cette procédure profondément rénovée fixe un nouveau cadre à l'autonomie, avec un pilotage par la qualité.

Démarche qualité

Disposez-vous d'une fonction de démarche qualité ?

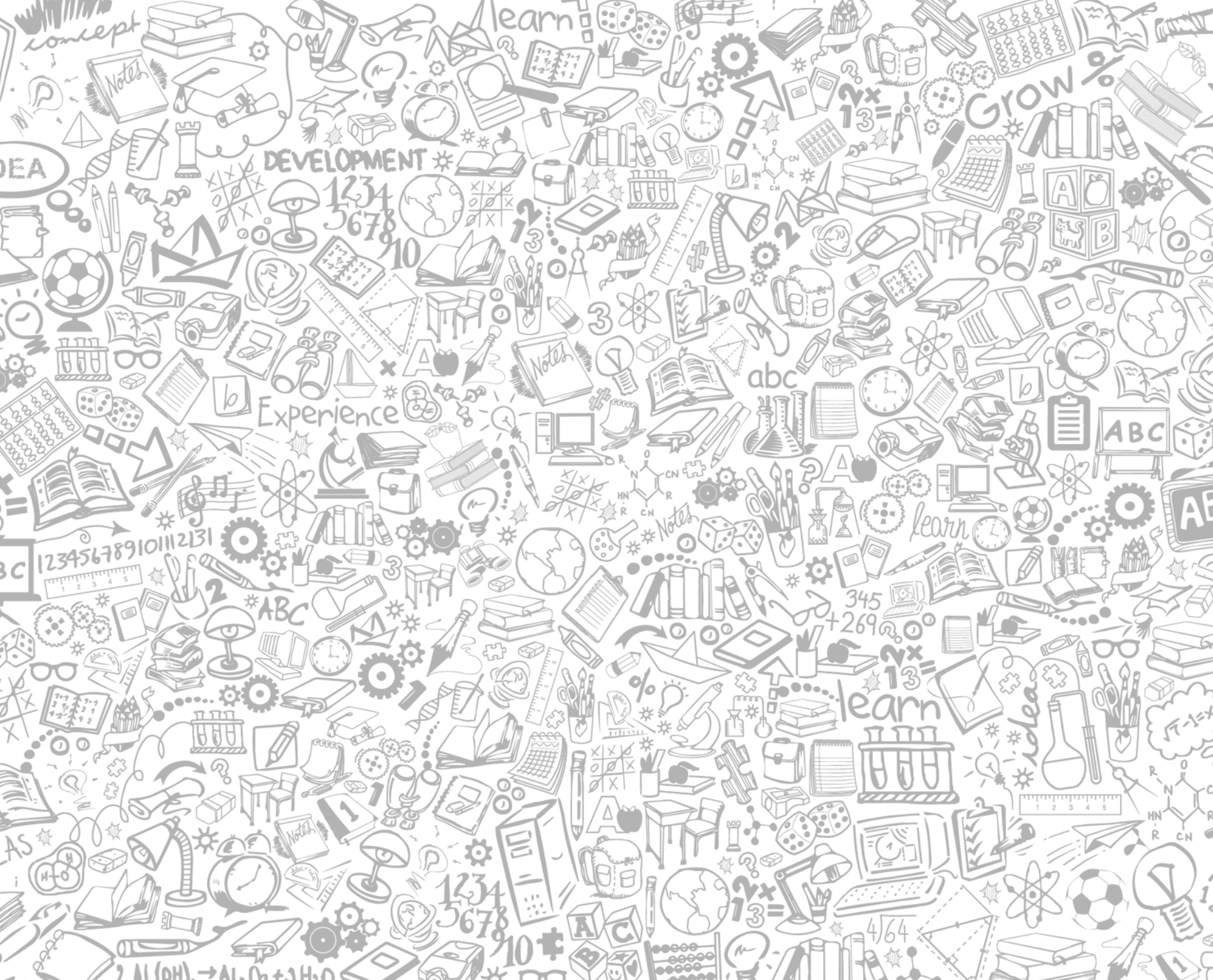


Malgré ce contexte, la perception des démarches qualité reste différente d'un établissement à l'autre.

Pour la majorité des établissements, une telle démarche garantit une amélioration continue.

Lorsqu'elle débouche sur une certification, elle constitue une source d'amélioration de l'image en particulier à l'international pour garantir la qualité des conditions d'accueil, d'études et de recherche.

Pour d'autres établissements, la valeur ajoutée n'est pas perçue comme importante, et la certification est perçue comme une contrainte supplémentaire alors que les établissements sont déjà soumis à des contrôles externes nombreux et réguliers.



EY | Audit | Conseil | Fiscalité & Droit | Transactions

EY est un des leaders mondiaux de l'audit, du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, notre expertise et la qualité de nos services contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et les marchés financiers. Nous faisons grandir les talents afin qu'ensemble, ils accompagnent les organisations vers une croissance pérenne.

C'est ainsi que nous jouons un rôle actif dans la construction d'un monde plus juste et plus équilibré pour nos équipes, nos clients et la société dans son ensemble.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'EY Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. EY Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Retrouvez plus d'informations sur notre organisation sur www.ey.com.

© 2014 Ernst & Young et Associés

Tous droits réservés.

Document imprimé conformément à l'engagement d'EY de réduire son empreinte sur l'environnement.

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale ou autre. Pour toute question spécifique, vous devez vous adresser à vos conseillers.

ey.com/fr

Contact EY

Jérôme MOURROUX

Directeur de mission senior EY
Secteur public

Téléphone :

01 46 93 46 64

Email :

jerome.mourroux@fr.ey.com

